

Wprowadzenie do problematyki negocjowania wynagrodzeń

Prof. dr hab. Zbigniew Nęcki

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

I Krakowskie Forum Wynagrodzeń

Kraków, 07.06.2006 r.

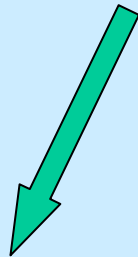
Źródła negocjacji

- sytuacja częściowego konfliktu interesów
- kwestia wynagrodzeń - pretekstem do zażegnania innych konfliktów (na linii pracobiorca – pracodawca)

Cele negocjacji

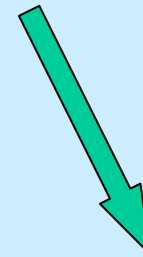
- restrukturyzacja istniejącego układu
- dążenie do uzgodnienia korzystniejszej formy układu dla strony zgłaszającej roszczenia

Przykłady negocjowania wynagrodzeń



Pracodawca

- obniża płacę pracownikom
(niemiecka firma *Plastyka*)



Pracownicy

- żądają podwyższenia płac
(Elektrociepłownia Łęg, Zelmer)

Decyzja podstawowa

Wielostronność powiązań między stronami negocjacyjnymi



Konieczność długofalowego dalszego współdziałania
(np. związków zawodowych, dyrekcji, pracowników)



**Styl
negocjowania**



Determinacja



**Forma
negocjacji**

Wybór stylu negocjowania

- style: miękki, twardy, rzeczowy
- okoliczności i kontekst ekonomiczny
- opracowanie najlepszych alternatyw negocjowania porozumienia – BATNA
- możliwość zastosowanie sankcji „przed – stateczna” (strajk)
- wzajemna percepcja stron

Zagadnienia szczegółowe

1. Poziom otwarcia negocjacji – jaką wysokość zmian w wynagrodzeniu zgłosić jako żądanie wyjściowe (np. lekarze chcą 30 % podwyżki)?
2. Czy system płac przewiduje systemowe rozwiązania regulujące zmiany wynagrodzeń czy jest to podejmowane okazjonalnie (np. w publicznych szkołach wyższych zmiany wynagrodzeń są wydarzeniem bardzo rzadkim, niemal politycznym)?
3. Poziom decyzyjności przełożonych bezpośrednich i najwyższych – kto ma prawo o jakich zmianach decydować (w sektorze budżetu i w firmach prywatnych)

Zagadnienia szczegółowe

4. Czy negocjacje grupowe skuteczniej zabezpieczają interesy pracowników czy jednak negocjacje indywidualne, oparte o specyfikę funkcji i kwalifikacje?
5. Sposoby rozpoznawania momentów korzystnych dla podjęcia rozmów, w tym baczna obserwacja języka ciała przełożonego, celem jest monitoring jego nastrojów. Dobry nastrój szefa jest oczywiście jednym z czynników skłaniających do podjęcia rozmów.
6. Rozpoznawanie i opanowywanie obaw związanych z represjami ze strony przełożonych o mniej tolerancyjnym nastawieniu do postulatów podwyżek.

Zagadnienia szczegółowe

7. Publiczne (w obecności świadków) czy prywatne (w cztery oczy) zgłaszanie postulatów dotyczących wynagrodzeń? Także wiele innych technicznych kwestii wymaga negocjacyjnych decyzji, np. forma pisemna czy ustna, odwołania do wynagrodzeń reszty czy traktowanie oddzielne każdego (wiadomo, że porównania w tym względzie są powszechne i decydują często o poziomie aprobaty).
8. Warunkowość ustaleń uzależnionych od spełnienia rozmaitych oczekiwań (np. wzrost efektywności pracy, staż ponad..., zwiększenie inwestycji itd.). Negocjując wynagrodzenia często musimy objąć znacznie szersze spectrum tematów.

Zagadnienia szczegółowe

9. Tworzenie klimatu autorytaryzmu i napięcia w którym rozmowy o pensjach są „przestępstwem” czy liberalno – swobodnego partnerstwa, w którym wynagrodzenia nie są tematem tabu. Wszechobecna kultura organizacji ma tu swe ukonkretnienie.
10. Stratyfikacja pracowników i uprzedzenia czy tendencje dyskryminacyjne (kobiety) lub faworyzacja niektórych grup (krewniacy), stanowisk lub jednostek w negocjacjach wynagrodzeń są czynnikiem wspierającym jedną ze stron lub stają się poważną przeszkodą usztywniającą stanowiska stron.

Podsumowanie

- narażenie dyskursu organizacyjnego na poważne napięcia (na wszystkich poziomach komunikacji)
- sukces negocjacji prowadzi do wzrostu jakości relacji. Poprawia efektywność kooperacji wewnątrz firmy, a tym samym jej sytuację rynkową.

*Szefowie – bądźcie otwarci,
podwładni – bądźcie rozsądni!*